



# Memoria Académica

compartimos lo que sabemos  
UNLP-FaHCE

---

Documento disponible para su consulta y descarga en **Memoria Académica**, repositorio institucional de la **Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación (FaHCE)** de la **Universidad Nacional de La Plata**. Gestionado por **Bibhuma**, biblioteca de la FaHCE.

Para más información consulte los sitios:

<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar>

<http://www.bibhuma.fahce.unlp.edu.ar>



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.  
Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5



## LA ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA DE FREDERICK W. TAYLOR: UNA LECTURA CONTEXTUALIZADA<sup>1</sup>

### Mesa 19: Imágenes de la organización: su importancia como objeto de estudio para las ciencias sociales

*Autores*

*Fernanda D. Carro*

*Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur*

*E- mail: [fcarro@uns.edu.ar](mailto:fcarro@uns.edu.ar)*

*Agustina Caló*

*Departamento Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur*

*E- mail: [acalo@uns.edu.ar](mailto:acalo@uns.edu.ar)*

#### 1. Introducción

La obra *Principios de la Administración Científica* es reconocida como pionera en el campo de la Administración, y su autor, Frederick Winslow Taylor, es calificado como el padre de la disciplina, su primer exponente teórico formal, quien se interesó por primera vez en abordar la complejidad inherente al proceso productivo que caracterizaba a las empresas de fines de siglo XIX, principios de siglo XX. Ahora bien, ¿Por qué adquiere relevancia el análisis de una obra centenaria teniendo en cuenta los cambios contextuales que han transcurrido en ese lapso? ¿Es que tienen vigencia los aportes taylorianos? ¿Significa esto que la Administración no ha cambiado en los últimos 100 años? La Administración es la disciplina científica que estudia a las organizaciones, intentando descubrir cómo nacen, cómo evolucionan, cuáles son sus objetivos, de qué manera pueden optimizar su gestión, y cuál es su función en la sociedad. Entendemos que estudiar la evolución histórica del pensamiento en Administración adquiere relevancia práctica dado que las distintas teorías, enfoques y escuelas que conforman la disciplina han surgido oportunamente para resolver las problemáticas de las organizaciones de su época. Sin embargo, esta necesaria referencia histórica de los aportes de cada autor,

---

<sup>1</sup> El presente trabajo se inscribe en el marco de un Proyecto de Investigación que se desarrolla en el ámbito de la Universidad Nacional del Sur con financiamiento de la Secretaría de Ciencia y Tecnología, denominado "Autores clásicos en Administración (1880-1960). Revisión crítica de sus enfoques y análisis de su impacto en las pequeñas y medianas organizaciones de la localidad de Bahía Blanca. Hacia la construcción de una perspectiva de administración" dirigido por la Mg. Lucrecia Boland. Vigencia 2012-2015.

muchas veces es soslayada cuando se analiza y sugiere la aplicación de sus ideas, o bien, son objeto de críticas extemporáneas. Por otro lado, a nivel académico, podemos decir que existe un escaso debate epistemológico en torno a las diferentes posturas, se trata de recortes no contextualizados de las principales obras, donde la neutralidad se asume como premisa.

A través de esta ponencia, intentaremos ofrecer una lectura contextualizada de *Principios de Administración Científica* de Frederick W. Taylor, obra fundamental de la Administración, con la intención de clarificar los supuestos filosóficos elementales que orientan su iniciativa, analizando las consecuencias prácticas de la ideología subyacente y los límites conceptuales de su propuesta, así como una revalorización de aquellos tópicos en los cuales el autor fue pionero al tematizarlos por primera vez, en el marco de una disciplina que nacía incipiente a principios de siglo XX en respuesta a las necesidades operativas de la industria moderna.

De acuerdo con Pardo Ramos<sup>2</sup>, para comprender mejor la obra de Taylor, debemos “beber” de la fuente original, de manera de obtener una imagen “limpia” y menos “contaminada” de su contenido, ya que ha sido vapuleada injustamente por una crítica excesiva. Es que hemos sido formados académicamente en su crítica, no desde la lectura comprensiva de la propia obra de Taylor. De allí nuestro interés en recuperar el valor de la fuente originaria, para así entonces, desde el análisis de su propia letra, cada uno de nosotros construya un juicio crítico sobre la base de un conocimiento cabal de su contenido.

## **2. En los albores del siglo XX**

Desde los principios de la humanidad, y en tanto el hombre es un ser gregario, el trabajo ha sido una constante en su existencia. En tal sentido, la historia de la humanidad puede ser comprendida de acuerdo a divisiones en torno a la actividad laboral del ser humano. Sin embargo, es a partir de la Revolución Industrial que surge el actual concepto de trabajo, y es durante el transcurso del siglo XX, que recibe la configuración que hoy tiene.

Según Chiavenato (2002, p. 155-156), el siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron significativamente en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias o el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda, los cambios y las transformaciones que acontecieron durante sus años marcaron de manera indeleble la forma administrar a las personas.

---

<sup>2</sup> Los entrecomillados son originales del autor.

La primera etapa que caracterizó al siglo XX, es la denominada *era de la industrialización clásica*, período que sigue a la revolución industrial y que se extendió hasta mediados del 1950, cubriendo la primera mitad del mencionado siglo. Su principal característica fue la intensificación del fenómeno de la industrialización en todo el mundo y el surgimiento de los países desarrollados o industrializados. En este largo período de crisis y prosperidad, las empresas adoptaron la estructura organizacional burocrática caracterizada por su forma piramidal y centralizada, que hace énfasis en la departamentalización funcional, la centralización de las decisiones en la cima de la jerarquía, el establecimiento de normas y, reglamentos internos para disciplinar y estandarizar el comportamiento de las personas. La teoría clásica de la administración y el modelo burocrático surgieron como medida exacta para las organizaciones de esta época. El mundo se caracterizaba por cambios poco perceptibles, progresivos y previsibles que acontecían de manera gradual, lenta e inexorable. El ambiente que envolvía a las organizaciones era conservador y se orientaba al mantenimiento del status quo. El entorno no ofrecía desafíos debido al relativo grado de certeza con relación a los cambios externos, lo cual permitía que las organizaciones se orientaran hacia adentro y se preocupasen por sus problemas internos de producción. La eficiencia era la preocupación básica y para alcanzarla eran necesarias medidas de estandarización y simplificación, así como la especialización de la fuerza laboral para permitir escalas de producción mayores a costos menores. El modelo organizacional se basaba en un diseño mecanicista.

En este contexto, la cultura organizacional predominante se orientaba hacia el pasado y a la conservación de las costumbres y valores tradicionales. Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción tierra, capital y trabajo. Dentro de esta concepción, la administración de personas recibía el nombre de Relaciones Industriales. Los departamentos de Relaciones Industriales actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (capital y trabajo) para evitar los conflictos laborales, como si las dos partes fuesen compartimentos estancos. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia en el trabajo y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización. El hombre se consideraba apéndice de la máquina y, como ésta, debía ser estandarizado en la medida de lo posible.

La obra principal de Taylor (Barba Álvarez 2010, p.16-17) se desarrolla al inicio del siglo XX, en medio de una época marcada por la búsqueda de la eficiencia, la racionalidad, la

organización del trabajo, la productividad y la ganancia como premisas básicas de las nacientes plantas industriales herederas de los talleres fabriles del siglo XIX. Más adelante, en la primera mitad del siglo XX, nos encontramos, por un lado, con el grado más avanzado del maquinismo y la automatización impulsados por el fordismo, que estimularon la producción en masa, y por otro, con la optimización de la fuerza de trabajo gracias al taylorismo, es decir, maquinaria con alta capacidad productiva manejada eficientemente por una masa de obreros normados por la organización científica del trabajo.

De acuerdo con Barba Álvarez (2010, p. 18), ha sido Estados Unidos el país que ha concentrado gran parte del desarrollo histórico de la administración y del estudio de las organizaciones. Ello se explica a partir de las particularidades económicas, sociales, políticas y geográficas estadounidenses, dado que fue allí que se dieron las condiciones más adecuadas para la concepción y experimentación en materia de administración de empresas, así como el análisis de problemas comunes a las organizaciones en general, producto de su acelerado desarrollo, facilitando así el surgimiento de un pensamiento organizacional dominante. Por otro lado, el mencionado autor destaca la prevalencia política y económica de una minoría blanca, sajona y protestante proveniente con las primeras migraciones europeas hacia territorio norteamericano durante los siglos XVII y XVIII. Estos migrantes impusieron su puritanismo protestante, en el marco de un ideario de valores que preservaban la individualidad y el derecho a la propiedad privada. De esta manera, el surgimiento del modelo organizacional americano estuvo muy influido por la disposición mental de esos primeros inmigrantes de naturaleza práctica y austera, y fue Frederick W. Taylor, un fiel reflejo de ello.

### **3. Con la impronta del positivismo**

Frederick W. Taylor<sup>3</sup> fue un ingeniero norteamericano, hijo de una familia de cuáqueros de origen inglés. Nació en la ciudad de Germantown, Pennsylvania el 20 de mayo de 1856 y falleció en Filadelfia, el 21 de marzo de 1915. Provenía de una familia acomodada, hecho que facilitó el acceso a su educación aunque abandonó sus estudios universitarios de Derecho por un problema en la vista, y fue a partir de 1875 que se dedicó a trabajar como obrero en una de las empresas industriales siderúrgicas de Filadelfia. Taylor tenía una personalidad singular, que no pasaba desapercibida. A los 22 años empezó a trabajar en la Midvale Steel Works como jornalero, fue ascendiendo a encargado, ayudante de sobreestante, sobreestante, maestro

---

<sup>3</sup> <http://www.quien.net/frederick-taylor.php>; [http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://es.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor)

mecánico, jefe de delineantes hasta llegar a ser ingeniero jefe. Hizo su carrera de ingeniería mientras que trabajaba en la Midvale. Su formación, capacidad personal y observación práctica condujeron a Taylor a interesarse por analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrarlas y exigir a los trabajadores la realización de las tareas necesarias en el tiempo que se hubiera fijado como estándar.

Herbert Cansson (1969, p. 7-12) en su prólogo al libro Principios de la Administración Científica lo define como un hombre de acción, sencillo y directo, al cual no le interesaba la vida social ni la opinión pública; el éxito para Taylor era el producto de la simple resistencia cotidiana. El perfil descripto por Cansson permite comprender el contenido de la obra desde una mirada de la personalidad de Taylor: un hombre flemático, prudente, reflexivo, silencioso, cuyo comportamiento estaba motivado por la búsqueda constante de superación, alguien que de la experiencia había aprendido a no brindar razones sino resultados.

De la propia letra de Taylor podemos inferir los supuestos filosóficos esenciales que guían su teoría. Recibe de la filosofía positivista una influencia que lo orienta hacia una investigación sostenida y se inicia en la aplicación del método científico a través de la observación de la administración del trabajo. Pone el acento constantemente en la ciencia, y considera a la misma, como eje de su propuesta, intentando en todo momento ser objetivo y utilizar datos experimentales. De tal modo, que la organización del trabajo *debe ser ante todo una ciencia experimental*, tal como lo anuncia en el primer principio de la organización científica del trabajo.

En la introducción, Taylor (1969, p. 16-17), hace una exposición de motivos en los cuales fundamenta la importancia de su obra: el impacto económico de la ineficiencia humana a nivel macro; el remedio para la ineficiencia, se origina en una cuestión administrativa y no en habilidades extraordinarias que tuvieran que tener los hombres. En tal sentido, intentará probar las ventajas de una ciencia de la administración, principios y leyes aplicables a todo tipo de actividades humanas.

A partir de sus exposiciones, Taylor manifiesta su orientación positivista del conocimiento científico, acotando la actividad científica a un análisis de hechos verificados por la experiencia, así como la creencia vehemente del aporte de la administración científica al progreso económico de un país y del mundo en general:

*“La eliminación del bajo rendimiento y de las diversas causas que deciden el trabajo lento rebajaría tanto el costo de la producción que nuestros mercados, tanto nacional como extranjero, se ampliarían muchísimo, y podríamos competir en condiciones más que iguales con nuestros rivales. Suprimiría una de las causas de las épocas malas, de*

*falta de empleo y de pobreza y, por lo tanto, surtiría en estas aflicciones un efecto más permanente y de más largo alcance que cualquiera de los remedios que se emplean actualmente para suavizar las consecuencias. Aseguraría salarios más elevados, acortaría la jornada de trabajo y haría posible unas condiciones mejores para el trabajo y el hogar.” (1969, p. 23)*

Debemos resaltar en esta idea, la presencia en Taylor de un *sentido de competencia*, donde embrionariamente plantea los beneficios de desarrollar ventajas competitivas, sobre todo en materia de costos, ya que trabaja la eficiencia laboral y fabril. Es de resaltar, que no habla de ventajas comparativas, las cuales tienen base en la riqueza diferencial de recursos de acuerdo a los cuales cada país orienta su matriz productiva.

El empirismo, es la doctrina filosófica que se desarrolla en Inglaterra durante parte del siglo XVII y siglo XVIII, y que considera a la experiencia como la única fuente válida de conocimiento, mientras que niega la posibilidad de ideas espontáneas o del pensamiento a priori. Sólo el conocimiento sensible nos pone en contacto con la realidad. Teniendo en cuenta esta característica, los empiristas toman las ciencias naturales como el tipo ideal de ciencia, ya que se basa en hechos observables. Para esta doctrina, el origen de nuestros conocimientos no está en la razón, sino en la experiencia, ya que todo el contenido del pensamiento ha tenido que pasar primero por los sentidos. Una de las actitudes que mantienen los empiristas, a pesar de sus diferencias en cada autor, es insistir en los hechos, en oposición a las utopías teóricas, así como a las fantasías y a las interpretaciones especulativas.<sup>4</sup>

En la modalidad tradicional de administración, denominada por Taylor de iniciativa e incentivo, como el éxito depende de conseguir "iniciativa" de los obreros, es raro que esta se logre, va a concluir el autor. En el sistema de administración científica, la "iniciativa" de los obreros se obtiene con absoluta uniformidad y en mayor grado que bajo el sistema antiguo; y, los administradores aceptan nuevas cargas, nuevos deberes y responsabilidades. Por este camino se desarrolla una ciencia, la administración adopta otros tipos de deberes que implican nuevas cargas.

El desarrollo de una ciencia implica el establecimiento de leyes y fórmulas destinadas a reemplazar las reglas empíricas del obrero, leyes que pueden ser usadas eficazmente en la práctica del taller solo después de haber sido verificadas y registradas sistemáticamente. El nuevo sistema debe ser necesariamente hecho por la administración por las leyes de la ciencia (Taylor 1969, p. 150).

---

<sup>4</sup> <http://www.profesorenlinea.cl/universalhistoria/PensamientoHbreEvoluc/Empirismo.htm>



Así mismo se reconoce como ambientalista, ya que da más importancia al ambiente que a lo innato para dar cuenta de las capacidades, facultades y estados de las personas. Influido por el empirismo, el ambientalismo subraya el papel del aprendizaje y en el caso del hombre la importancia de la sociedad.<sup>5</sup>

Los cuatro principios comprenden (Taylor 1969, p. 113):

*“Primero. El establecimiento de una verdadera ciencia.*

*Segundo. La selección científica del trabajador.*

*Tercero. Su educación y formación científica.*

*Cuarto. La colaboración estrecha y amistosa entre la dirección y los trabajadores.”*

En su segundo principio de la administración científica acerca de la selección científica y el entrenamiento del obrero, Taylor estima que *con entrenamiento, cualquier trabajador puede resultar excelente por lo menos en un puesto de trabajo*. Taylor rechaza en forma invariable las causas internas como factor motivacional en el trabajador, y argumenta acerca de este fenómeno con intensidad a lo largo de su obra. Se empeña en determinar y explicar cuáles son, las fuerzas ambientales que controlan la conducta:

*“Es indudable que la tendencia del obrero común en todos los oficios es la de trabajar con un ritmo lento y tranquilo y que solo después de haberlo pensado y observado bien, o como resultado del ejemplo, la conciencia o la presión externa adopta un ritmo más rápido”* (1969 p. 136)

En cierto sentido busca comprender el proceso de trabajo empezando por aplicar al mismo, leyes generales, para poder predecir a partir de allí las conductas individuales y terminar por una aplicación de las leyes la nueva visión del trabajo.

Todos nosotros somos como niños grandes y es igualmente cierto que el obrero común trabajará con mayor provecho para sí mismo y para su patrón cuando se le fije cada día una tarea definida que hará de ejecutar en un tiempo dado y que constituye un trabajo correcto diario para un buen obrero. Esto le proporciona una medida precisa, que le permitirá medir durante el día su propio progreso y cuyo cumplimiento le proporcionará mayor satisfacción (1969, p. 197).

Entiende Taylor que la naturaleza humana es tal, que muchos obreros si fueran abandonados a sí mismos, prestarían poca atención a las instrucciones escritas. Por lo tanto es necesario designar instructores, encargados de vigilar que los obreros entiendan y apliquen las instrucciones escritas (1969, p. 199). Se observa que su obra está guiada por el determinismo,

---

<sup>5</sup> [www.academiagauss.com/diccionarios/diccionario.htm](http://www.academiagauss.com/diccionarios/diccionario.htm)



ya que defiende que todos los acontecimientos están sometidos a las leyes naturales de carácter causal y mecánico. Todo sucede según una causa o razón suficiente.

Taylor afirma haciendo un análisis de las causas y consecuencias de las acciones implementadas en su metodología que *la máxima prosperidad es el resultado de la máxima productividad que, a su vez, depende del entrenamiento de cada uno* (1969, p. 124). Estableciendo de este modo una serie de causalidades determinadas entre sí, llegando a afirmar incluso que la administración científica del trabajo podría lograr que los períodos intermedios fueran mucho más prósperos, más felices y más libres de discordias y disensiones, y los períodos de crisis fuesen más cortos y menos frecuentes y crueles. “*Estoy convencido de que, tarde o temprano, estos principios serán de uso general en todo el mundo civilizado, para felicidad de todos*” (1969, p. 144), responde así a sus críticos demostrando el beneficio de la aplicación de su teoría. Taylor critica la influencia que ejerce el sentimentalismo y presión de grupo, al momento de establecer los niveles de productividad, presionando los salarios a la baja. Entiende que ello obedece a la ignorancia de las verdaderas condiciones de trabajo.

Puede observarse en el cuarto principio un salto cualitativo con relación a los supuestos filosóficos anteriores ya que en el mismo es donde afirma la existencia de una “*estrecha cooperación entre los dirigentes y los obreros... el trabajo y la responsabilidad del trabajo se dividen de manera casi igual entre dirigentes y obreros*” (1969, p. 125).

Es en este principio donde podemos observar quizá el germen de una concepción sistémica del trabajo donde se comprende la estrecha interrelación de los componentes de la organización. Taylor no entiende cada puesto de trabajo como aislado sino como íntimamente relacionados entre sí. Aparentemente Taylor tiene la concepción de la organización del trabajo como un sistema racional entre el hombre y la máquina, con relación al trabajo fabril. Además involucra en el sistema no solamente las dos partes interesadas, los obreros y los patrones, sino que tiene en cuenta a una tercera parte: el pueblo entero, los consumidores que compran el producto fabricado por las dos primeras, y que en última instancia sustentan tanto los salarios de los obreros como las ganancias de los patrones.

Taylor no deja de comprender la complejidad del ser humano solo que intenta en un afán de solucionar el problema que él entiende como el fundamental eje del proceso fabril, la tendencia del hombre a trabajar lento y poco, reducir la administración del trabajo a aquellos aspectos que el considera fundamentales dejando de lado otros que complejizarían la visión del fenómeno de estudio.

Afirma que es cierto que las leyes, por el hecho de que se hacen en un organismo muy complejo – el ser humano – están sujetas a un mayor número de excepciones que las que se presentan en el caso de las relativas a los objetos materiales. Y, sin embargo, existen incuestionablemente leyes de esta naturaleza aplicables a una gran mayoría de individuos, y que cuando están definidas son de gran valor para el manejo de los hombres (1969, p. 197).

El concepto de ser humano que se observa en la obra de Taylor es la de un hombre común perezoso, inhábil, codicioso y brutal que tiende a hacer las cosas por comodidad, a simular que trabaja y hacer las tareas con lentitud, capaz de mejorar bajo el cambio de las condiciones del ambiente. Afirma que este hombre realiza acciones con resultados ridículos y lamentables, que puede evitar que esa gente se sienta, pero ni el diablo los hará ejecutar un movimiento más rápido mientras están trabajando (1969, p. 139). *“En lugar de trabajar fuerte para hacer la mayor cantidad posible de trabajo de la mejor calidad, trabajan tan despacio como pueden y tratan de hacer creer a sus superiores que lo hacen con rapidez”* (1969, p. 148). Además afirma que este modo de trabajar se transmite de obreros más antiguos a los más jóvenes por diversos métodos, a través de la persuasión y la presión. Trasmitiéndose de este modo una cultura de la simulación.

Sin embargo, también afirma que existen hombres extraordinarios naturalmente dotados de energía, vitalidad y ambición, capaces de establecer sus propias normas y leyes que trabajar fuerte aun contra sus intereses. Pero afirma que estos pocos hombres extraordinarios sirven para resaltar la tendencia de la generalidad de los hombres.

Finalmente Taylor (1969, p. 203-205) sostiene que el cambio hacia la administración científica del trabajo consiste en un cambio completo en la actitud mental y los hábitos tanto de los dirigentes como de los obreros, y que debe ser un cambio gradual, llevado a cabo por directores que estén plenamente compenetrados con la teoría.

#### **4. Análisis de los principales tópicos de la obra**

Taylor (1969, p. 19) define al objeto principal de la administración en términos del logro de la *“máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados.”* A continuación, explica que tal prosperidad no se limita a los dividendos en el caso de los propietarios ni máximos salarios para los empleados, sino que entiende que es la orientación hacia la excelencia empresarial, sustentable en el tiempo, así como la formación del hombre hasta el máximo de su eficiencia. Taylor resalta la importancia del adiestramiento y la formación, de manera de elevar la capacidad de trabajo hasta el límite de sus

posibilidades naturales. Allí encontramos que el autor plantea límites humanos a los niveles de eficiencia, dados por las capacidades naturales de cada hombre. Explica que la mayoría considera que se trata de intereses forzosamente antagónicos los que oponen empleados y patrones (1969, p. 20), cuando son únicos e iguales, necesariamente vinculados.

Es importante resaltar, que en varias partes de la obra, Taylor expone que su análisis se circunscribe al entorno de los EEUU e Inglaterra, aunque en sus conclusiones, generalice las potencialidades de la administración científica y les asigne un valor universal.

Taylor parte de la premisa de que el hombre tiende hacia una haraganería en el trabajo, no así necesariamente en otros órdenes de la vida, como pueden ser los deportes, ámbitos en los cuáles siempre está dispuesto a dar su mejor esfuerzo (1969, p. 22, 24-25, 108). El autor esboza tres conjeturas para explicar por qué los hombres, aún sin una intencionalidad consciente, no ofrecen su mejor esfuerzo en el trabajo: a) la supuesta mentira de que un incremento en la productividad de un trabajador o de las maquinarias, tiene como consecuencia una reducción del plantel de empleados; b) procedimientos de trabajo inadecuados, que llevan a los trabajadores a reducir su rendimiento, aprovechando la ignorancia de los propietarios; c) ineficientes métodos de trabajo, que no aprovechan el potencial humano y de maquinarias que se disponga.

El argumento de Taylor frente a las consecuencias negativas que el incremento de productividad puede ocasionar en la oferta de trabajo, se basa en la reducción de costos que generaría, lo cual incrementaría la demanda, ya que permitiría ofrecer el producto a precios más accesibles, lo que llevaría a un incremento en la producción para satisfacer esa demanda en alza (1969, p. 25). Es de reconocer, que se trata de un argumento lineal, que no contempla otras variables que intervienen en el proceso, como el financiamiento de la inversión que habría que hacer para incrementar la capacidad de planta (el costo de las materias primas, que aun cuando baje considerablemente el costo laboral o mejore la eficiencia fabril, no permiten bajar los precios sino es hasta un determinado umbral que no resulta tan estimulante para incrementar la oferta, entre otros ejemplos que se pueden plantear; este ejemplo caería dentro de *los factores fuera del control* que menciona Taylor). Se trata además, de un argumento retórico, ya que no ofrece una evidencia empírica al respecto. No obstante lo cual, debemos contextualizar la intención de Taylor, que fue difundir los beneficios de la estandarización del trabajo basada en estudios específicos de tiempos y movimientos, y de una adecuada selección y capacitación del personal; creía vehemente en la utilidad de su metodología de trabajo.

Si bien entonces, hay variables que no fueron contempladas, también es cierto que nadie antes estudió los aspectos del trabajo por él analizados, la administración se encontraba en un estado embrionario. Además, al final del capítulo sobre los fundamentos de la administración científica, hace una prevención:

*“No sostenemos aquí que exista una sola panacea universal para todas las dificultades de los trabajadores o de los patronos [...] la prosperidad depende de tantos factores, que quedan completamente fuera del control de cualquier conjunto de hombres o de cualquier estado o hasta de cualquier país, que forzosamente han de surgir ciertos períodos en los que ambas partes habrán de sufrir, más o menos.”*  
(1969, p. 34)

Cabe notar que, si bien entiende que su propuesta no es una verdad universal, plantea esta relatividad exclusivamente sujeta a contingencias que exceden cualquier posibilidad de control.

La *holgazanería natural* tiene dos explicaciones según Taylor: la tendencia natural del hombre a tomarse las cosas con calma y comodidad, y, el bajo rendimiento sistemático, es decir, a partir de las relaciones que establecen los trabajadores, tiene lugar una reducción de esfuerzos en torno a los umbrales de eficiencia definidos por aquellos menos dedicados, dada una misma remuneración ofrecida. Este comportamiento colectivo tiene lugar por ignorancia de los patrones argumenta Taylor, dado que no conocen *cuán a prisa podría hacerse el trabajo* (1969, p. 28). Este conocimiento inacabado de los patrones se debe a que o bien lo obtuvieron de su propia experiencia o por la observación casual de los empleados, en el mejor de los casos se lleva registro por excepciones, que donde se indican los tiempos más rápidos de cada labor, lo que el autor denomina “a ojo de buen cubero”. En contraposición, intenta demostrar los beneficios de definir científicamente los procedimientos de trabajo (economía de tiempo, aumento de rendimiento, sustitución de movimientos lentos etc.).

Llega a la conclusión, de que la administración debe hacerse cargo de parte del trabajo que hoy, por entonces, se dejaba librado al criterio de cada trabajador. Asimismo, plantea que cada hombre debe ser enseñado a diario y no debe ser “abandonado, sin ayuda, a sus propios medios” (p. 32). Una colaboración amistosa y personal, junto con una organización científica del trabajo, permitirían suprimir las causas de bajo rendimiento.

La iniciativa para Taylor, es la síntesis del *trabajo arduo, buena voluntad e ingenio* (1969, p. 40). Como se mencionara anteriormente, en la administración de iniciativa e incentivo, el rendimiento es funcional a la iniciativa de cada trabajador y depende de los estímulos

especiales que se le brinden, mejoras salariales o ascensos, mejores ambientes de trabajo, buen trato y apoyo para la realización de las tareas, entre otros.

En contraposición, la administración científica consigue uniformidad de tratamiento para los trabajadores. El hecho fundamental según Taylor, estaría dado por la división del trabajo y las responsabilidades entre trabajadores y dirección, combinación que hace más eficiente a la administración científica con relación al antiguo sistema. Hay una presunción de universalización, en tanto que el autor propone su validez para *absolutamente* toda clase de trabajos (1969, p. 43).

La administración científica de Taylor desborda lo descriptivo, y reviste un carácter normativo:

*“[...] ningún trabajador goza de autoridad para hacer que otro colabore con él para hacer un trabajo más rápido. Es solamente por medio de la ‘estandarización’ obligada de los procedimientos, de la adopción obligada de los mejores instrumentos y de las mejores condiciones de trabajo, y de la colaboración también obligada como se puede conseguir este trabajo más rápido. Y la obligación de hacer adoptar las normas y de conseguir esta colaboración corresponde únicamente a la dirección.”*  
(1969, p. 77)

Cuando expone los beneficios de la selección científica del trabajo, señala la importancia de la individualización de trato, analizando habilidades y limitaciones de cada uno en función de lo cual serán asignados a tareas para las cuales estén mejor dotados (naturalmente) y preparados, de acuerdo a su formación. Es importante, estudiar el historial, carácter, costumbres y ambiciones de cada uno; el ejemplo de Schmidt se centra en un estímulo económico (1969, p. 46-49). Recalca los beneficios de estimular la ambición personal, del trato individual en lugar de masificar o generalizar en cuadrillas (1969, p. 69).

Taylor hace una salvedad en torno a las consecuencias prácticas de aplicar su metodología de trabajo, y es que ningún trabajador está obligado a trabajar a un paso que sea nocivo para su salud. Así como tampoco plantea el despido de aquél que no resulte adecuado para su actual puesto de trabajo.

*“Así pues, bajo el plan que individualiza a cada trabajador, en lugar de despedirlo brutalmente o de rebajarle el salario por no haber alcanzado a servir bien, inmediatamente se le dan el tiempo y la ayuda necesarios para hacerlo ducho en su labor actual o se le cambia a otra clase de trabajo para el que resulta más adecuado mental o físicamente.”* (1969, p. 67)

Ahora bien, más adelante en su obra, Taylor argumenta que aquellos trabajadores que fueran debidamente enseñados, que no quieran o no puedan trabajar de acuerdo a los nuevos procedimientos y con la mayor rapidez señalada, tienen que ser despedidos por la dirección. El autor presupone, que se aceptará la rígida estandarización sólo por la incentivación económica (1969, p. 77).

Los estudios de tiempos y movimientos, no solo establecían orden, tiempo y lugar de cada movimiento, sino también los materiales y herramientas a utilizar, cuya incidencia en los niveles de eficiencia habían sido también probados. Además, avanzó en la formalización del trabajo, haciendo rutinas diarias que eran preparadas con anterioridad por una oficina de mano de obra, que también planificaba la rotación interna del personal en función de la carga de trabajo.

Si bien Taylor plantea el estímulo individual de las ambiciones de cada trabajador, esencialmente se está refiriendo a beneficios económicos, a los cuales atribuye además, un efecto moralizante. Este fragmento manifiesta cuál era la percepción de Taylor respecto de los valores y ambiciones de la ‘clase trabajadora’:

*“Una larga serie de experimentos, junto con una minuciosa observación, había demostrado el hecho de que, cuando a los trabajadores de este calibre [aquellos a quienes Taylor reputa una haraganería natural] se les da una tarea cuidadosamente medida, que exige que, por su parte, lleven a cabo una jornada grande de trabajo y que, cuando, a cambio de este esfuerzo extra, se les pague salarios de hasta 60 centavos por encima de lo que suelen pagarse, este aumento en la paga no sólo tiende a hacerlos hombres más económicos sino también mejores en todos los sentidos, que tienden a vivir mejor, comenzando por ahorrar dinero, se hacen más sobrios y trabajan más seguidamente. Cuando, por otra parte, reciben mucho más de un aumento de 60 centavos en sus salarios, muchos de ellos trabajan irregularmente, tienden a mostrarse más o menos inquietos, extravagantes y disolutos. En otras palabras, nuestros experimentos indicaban que a la mayoría de los hombres no les hace bien enriquecerse demasiado aprisa.”* (1969, p. 70) El autor no especifica de qué manera la evidencia de sus experimentos le permitió fundar esta generalización causal.

De acuerdo con Pardo Ramos (2010, p. 72), Taylor sostenía la idea de un sentimiento de oposición natural entre los intereses de los trabajadores y de los empleadores, para lo cual, propuso podía neutralizarse mediante la búsqueda permanente de cooperación y colaboración entre los trabajadores y la administración, como entre los mismos trabajadores.

Taylor entiende que los cuatro elementos como él los llama a los principios, son igualmente importantes. No obstante lo cual, hace una diferenciación de grado, tienen una importancia relativa diferente en función de las características del trabajo. Es decir, el autor hace una diferenciación entre necesidad e importancia de los cuatro elementos (1969, p. 79).

El autor también plantea los límites humanos que el incentivo económico puede aparejar, donde si bien puede ser funcional al logro de mayores cantidades de trabajo o ahorros significativos de tiempo, ello no debe ser en perjuicio de la calidad (1969, p. 83).

Taylor por otro lado, es consciente de lo rígido que puede resultar el trabajo organizado de acuerdo a la metodología de la administración científica, sin embargo, lo justifica atento al beneficio económico que ello representa para el trabajador, y que esa única motivación es suficiente para aceptar tales condiciones de trabajo.

*“Sin duda alguna habrá personas que digan que, estas muchachas estaban siendo tratadas brutalmente en un aspecto. Estaban tan separadas una de otra que, mientras trabajaban, no tenían manera de hablar entre sí. [...] Y es solamente hasta haber alcanzado esta fase de la reorganización [...] cuando se ha de dar el paso final que les asegure lo que ellas más desean, a saber, salarios más elevados, y lo que más quieren los patrones, a saber, el rendimiento máximo y la mejor calidad de trabajo, lo que equivale a un bajo costo de mano de obra.”* (1969, p. 85)

En materia de remuneraciones, establece que no debe diferirse en el tiempo el cobro de la misma, porque considera importante que la persona asocie trabajo realizado con la paga obtenida, preferentemente, con una frecuencia diaria. Al respecto también añade, el trato alentador que debe proferirse a *jovencitas* y *niños*, aunque no establece otras diferencias (1969, p. 86).

Justamente, la necesidad correlacionar trabajo realizado-paga obtenida, es uno de los fundamentos por el cual considera que no son buenos los planes de participación en las utilidades. El otro motivo, tiene que ver con su creencia en que el estímulo de la ambición personal, el beneficio individual, es más motivante que el deseo del bienestar general asociado a la participación de utilidades.

*“Los pocos zánganos mal colocados, que haraganean y comparten por igual los beneficios con los demás es seguro que harán que los mejores operarios descendan a su propio nivel [...] aunque los trabajadores están siempre a punto para participar en las ganancias no son capaces de compartir las pérdidas ni están dispuestos a ello. Además de esto, en muchos casos no es correcto ni justo que tengan que compartir ni los beneficios ni las pérdidas, puesto que unos y otras pueden deberse, en gran parte,*



*a causas totalmente fuera de su influencia o control y a las que no contribuyen para nada.” (1969, p. 87)*

Las relaciones entre propietarios y trabajadores, en Taylor, pueden ser interpretada de acuerdo a la concepción weberiana de la ética protestante del capitalismo, en cuanto resalta el cálculo racional de los recursos involucrados en la actividad económica y los valores protestantes implícitos presentes en sus premisas, por ejemplo, en lo que respecta al valor moralizante del estímulo económico, el ahorro, la prudencia y el trabajo duro. Debemos recordar en este punto, que provenía de una familia de cuáqueros, donde la autoridad parental no se cuestionaba.

Taylor hace una disquisición en torno al cambio de hábito y actitudes que tiene que evidenciarse en los trabajadores para lograr una transición exitosa de la administración empírica a la administración científica. Esta adaptación es paulatina, paso a paso dice el autor, no son cambios que puedan implementarse rápidamente, requieren soporte de la dirección para apoyar a los empleados, el autor habla de años para esperar resultados tangibles. Embrionariamente, se puede apreciar en Taylor una prenoción de cultura organizacional, cómo los trabajadores pautan implícitamente normas de trabajo, bajo las cuales regulan su comportamiento y rendimiento laboral, y que no es tarea fácil introducir cambios en los valores y costumbres imperantes.

Se debe resaltar que en la obra están presentes varios procesos que tienen que ver con la gestión de los RRHH, a saber: el reclutamiento y selección, la orientación o inducción (1969, p. 109), la descripción y análisis de cargos (primero se estandariza el trabajo del cargo, luego el perfil del ocupante), y la capacitación (formación permanente del trabajador).

Sobre el final, Taylor hace una reflexión respecto de la administración científica, comprendiendo que puede resultar rígida y transformar a los trabajadores en autómatas, en hombres de madera (1969, p. 110). Frente a ello, el autor aduce que las mismas objeciones pueden plantearse a cualquier división moderna del trabajo. Para ilustrar esta afirmación, recurre a la comparación entre la preparación específica que tiene un cirujano y la que recibe un trabajador de la administración científica; toda esa enseñanza no los limita, ya que el conocimiento adquirido les permite a partir de su originalidad e ingenio, hacer aportaciones útiles al saber del mundo. Hay un aporte muy importante de resaltar, y es que Taylor valoraba la iniciativa de mejoras que pudieran aportar los trabajadores,

*“[...] hay que prestarle todo el aliento posible para que sugiera mejoras, tanto para los sistemas como en cuanto a instrumentos. Y siempre que un obrero proponga una mejora, la política de la dirección habrá de consistir en hacer un cuidadoso análisis*

*del nuevo procedimiento [...] al trabajador hay que reconocerle plenamente el mérito de la mejora y se le ha de pagar una prima en efectivo como remuneración a su ingenio.” (1969, p. 112)*

Y en estas palabras, así como su idea de que siempre es posible encontrar una mejor manera de realizar el trabajo, podemos identificar el concepto de mejora incremental que caracterizó la pujanza de las empresas japonesas de la posguerra. Según Barba Álvarez (2010, p. 22), comúnmente se piensa que el control estadístico de calidad en Japón se inicia con el proceso de ocupación de los aliados finalizada la Segunda Guerra Mundial, cuando en realidad ya existían antecedentes de la influencia de la administración científica de Taylor y de la aplicación de este método de recolección sistemática de datos antes de la gran guerra. No obstante lo cual, las diferencias culturales que distanciaban a las prácticas administrativas japonesas de las occidentales, dio lugar a un taylorismo sui géneris. Explica Barba Álvarez al respecto (2010, p. 25), que los principios de la administración científica nunca fueron aplicados plenamente en las empresas japonesas, en parte debido a que las reglas tayloristas hacían rígida la creatividad y las rutinas del trabajo para distinguir responsabilidades entre empleados, sindicatos y la dirección.

También Taylor hace una salvedad en torno a los excesos que se pueden cometer cuando se aplica la metodología de la administración científica, enfatiza que no consiste en “azuzar” a los trabajadores, repite el valor de la formación y el acompañamiento, así como una paga acorde al esfuerzo. Otra dificultad, es el compromiso y convicción de los directivos con los principios e su propuesta. Finalmente, resalta el beneficio para el consumidor, en tanto que obtendrá mejoras en términos de precio y calidad. Al respecto afirma:

*“Durante cortos períodos, especialmente en el caso de aparatos patentados, los dividendos de los que han introducido maquinaria nueva han aumentado en gran manera y, en muchos casos, aunque por desdicha no universalmente, los empleados han conseguido salarios materialmente más elevados, jornadas más cortas y mejores condiciones de trabajo. Pero, al fin de cuentas, la mayor parte de la ganancia ha ido a dar a todo el pueblo.” (1969, p. 118-119)*

Se debe hacer una salvedad aquí, de la ideología liberal a la que adhiere al autor, hay una creencia en los mercados autorregulados. Otro ejemplo de su ideología, se puede apreciar cuando asocia civilización a prosperidad económica, e incivilización con pobreza (1969, p.122).

## 5. A modo de conclusión

Taylor tiene una visión iluminista del progreso social asociado al progreso industrial, supone que sobre el empresariado terminará por imponerse la razón y racionalidad de las ventajas de la administración científica. Fue un autor que respondió a su época, que planteó una modalidad de trabajo particular dadas las necesidades operativas de las empresas industriales estadounidenses bajo el nuevo orden económico, político y social resultante de la Revolución Industrial y los movimientos migratorios que se orientaron hacia los EEUU.

Si algo podemos concluir en primera instancia luego de revisar la obra de Taylor, es que la crítica académica ha sido excesiva. Por ejemplo hemos recuperado que Taylor habla en términos competencia, de ampliación de mercados, de valorar la iniciativa de los empleados, y de factores que exceden el control de las compañías, de consumidores, por lo tanto, existe en su obra una noción de contexto, y de cómo sus componentes influyen sobre la empresa. No obstante lo cual, por ejemplo, en lo que respecta al consumidor, si bien se resalta el valor de su decisión de compra, el qué producir en la empresa se determina sin considerar sus necesidades.

Quizás su manifiesta ideología y una narrativa brutal sin eufemismos expuso a Taylor a revisiones tan críticas de su obra, en desmedro de su contenido, el cual fue posteriormente reeditado bajo fórmulas menos revulsivas y funcionales a la lógica de mercado dominante; en todo caso, no encontramos el mismo rigor de juicio para la extensa literatura en Administración que se desarrolló en lo sucesivo, acaso siempre tomando como axioma la neutralidad de los autores. La finalidad disciplinante del método tayloriano atraviesa las empresas y prácticas productivas actuales, así como a otras organizaciones que reproducen su lógica cotidianamente, como por ejemplo, instituciones educativas.

Indudablemente, es una obra controversial, y nadie que la lea permanecerá indiferente.

## Referencias bibliográficas

BARBA ALVAREZ, A. (2010). "Frederick Winslow Taylor y La Administración científica: contexto, realidad y mitos". En: *Gestión y Estrategias* Nro. 38. Disponible en: <http://administracion.azc.uam.mx/descargas/revistagye/rv38/rev38art01.pdf>

CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc Graw Hill.

TAYLOR, F. W. (1969). *Principios de la Administración Científica* (11° edición). México: Herrero Hnos. S. A.

PARDO RAMOS, O. (2010). “Taylor y Fayol: vigencia de los principios clásicos”. Biblioteca digital Fundación Universitaria Colombo Digital. Disponible en: <http://hdl.handle.net/123456789/39>